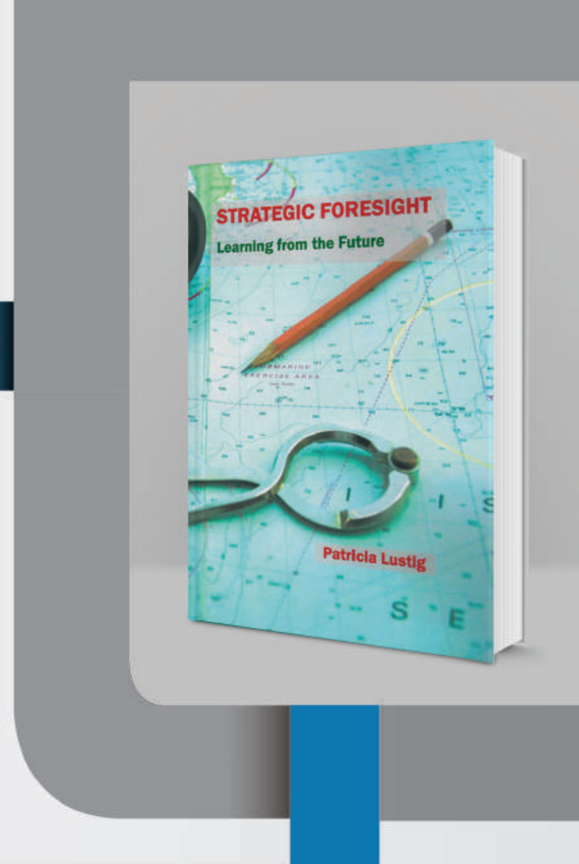
الاستشراف الاستراتيجي
كيف نتعلَّم من المستقبل



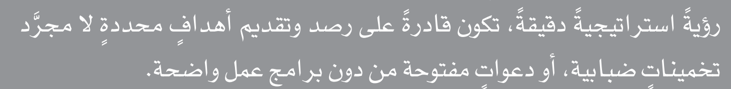


تأليف
باتريشيا لوستيج

في ثوانٍ...



ليست التنمية- على المستويين الفردي والجماعي- شأناً راهناً وحسب، بل هي شأنٌ مستقبليٌّ أيضاً، ذلك أنها ليست هدفاً ساكناً محدداً بإطارٍ زمنيٍّ ومكانيٍّ، وإنما هي شأنٌ مستقبليٌّ متغيّرٌ بتغيُّرِ الزمان والمكان؛ لذا فإنها تتطلَّب باستمرارٍ، وأكثر من أي شيء آخر، رؤيةً استراتيجيةً دقيقةً، تكون قادرةً على رصد وتقديم أهدافٍ محددةٍ لا مجرَّد تخميناتٍ ضبابية، أو دعواتٍ مفتوحة من دون برامج عمل واضحة.



وبناءً على ذلك فإنه من الضرورة بمكان لبلوغ الأهداف الفرديَّة والجماعية من استشراف المستقبل بأدواتٍ وأساليبَ علميَّةٍ وعمليَّةٍ في آنٍ معاً، أن تكون قادرة على تمهيد الطريق؛ حتى يتمكَّن أفراد المجتمع من المضي قدماً على أرضية صلبة ونحو غاياتٍ محددة المعالم، ولا بدَّ لتحقيق ذلك من بيئة مستدامة تضمن استدامة نظم العمل واستقرارها، وهي مسألة تحظى بأهمية متزايدة لا سيما مع نزوع المجتمعات نحو التمركز في المدن العملاقة التي تتكاثر حول العالم؛ لتضم بين جنباتها المترامية أعداداً كبيرةً من البشر، ومعهم أنشطتهم الاقتصادية المتشابكة، طارحةً بذلك المزيد من التحديات في وجه التنمية المستدامة، الأمر الذي يتطلَّب من الجميع وقفة مسؤولة، واستجابةً سريعةً وحكيمة.

وكجزءٍ من تلك الاستجابة؛ تقوم مؤسَّسة محمد بن راشد آل مكتوم من خلال إصدارها الشهري «كتاب في دقائق» بتقديم مجموعة منتقاة من ملخصات ثلاثة كتب شهيرة يُكَمِّلُ بعضها بعضاً وفق تلك الرؤية، وتشكل بمجموعها حلقة متكاملة تبدأ من استشراف المستقبل، وتنتهي بالسبل الكفيلة لإنجاز الأهداف الموضوعة، مروراً بكيفية التعامل مع واحدة من أهم معضلات الاستدامة، داعيةً الجميع إلى التطلع بثقة نحو المستقبل، عملاً بقول سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»: «أنا أؤمن وأتطلع إلى المستقبل، وأريد منكم أن يكونَ لديكم الإيمانُ نفسُه، وأن نعملَ جميعاً على صناعته بإرادتنا وإيماننا».

وقد جاء الكتاب الأول «الاستشراف الاستراتيجي.. كيف نتعلم من المستقبل» ليضع القارئَ أمام فهم عملي، ولا يخلو من العمق لتلك المسألة المهمة، فالتعلم هنا لا يكون من خبرات الماضي ودروسه فقط، وإنما من تحديات المستقبل أيضاً، فيما يقدِّمُ الكتاب الثاني «المدن المستدامة.. تطوير المكان لخدمة الإنسان» قراءةً متبصِّرةً لمسألة المدن العملاقة التي باتت سمةً لحياتنا المعاصرة، مؤكداً أنَّ الطريق إلى مجتمع الاستدامة في تلك المدن لا بدَّ وأن يمرَّ عبر تكوين رؤية اجتماعية، وإدراكٍ مشتركٍ للمستقبل المأمول. ولأن استشراف المستقبل وبلوغ المجتمعات المستدامة لا يتحققان على أرض الواقع إلا بالأفعال، كان الكتاب الثالث «عادة الإنجاز.. لا يتحقق الأمل إلا بالعمل» دليلاً عمليّاً يُعِينُ على الفعل، ويساعد على وضع الأهداف المتوخاة على طريق التحقيق سواء أكانت أهدافاً فرديَّةً أم مجتمعيَّةً.

وفي الختام أتمنى أن تنال موضوعات المجموعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن ترفد مخيلاتكم بالمزيد من الإبداع في جوانب حياتكم كافة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

ما هو استشراف المستقبل؟

الاعتقـاد السـائد بأن استشراف المستقبـل مـرادف لقراءة الطالع والكف والرجم بالغيب ليس صحيحاً، لأن الاستشراف أداة للتخطيط الاستراتيجي والتفكير في المستقبل لضمان استدامة المؤسَّسات وتمكينها من مواجهة التحدِّيات واغتنام الفرص. ويطلق بعض الخبراء على الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل مصطلح «التطلُّع إلى المستقبل»، ويعتبرونه تفكيراً محوره استكشاف المستقبل ومحاولة استيعاب معطياته.

لا يقتصر الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل على المؤسَّسات: إذ يستخدمه كل الناس في حياتهم اليوميَّة عند التخطيط لمستقبلهم والاستعداد له؛ ويعدُّ شراء سلعة من أبسط أمثلة تخطيط الأفراد لمستقبلهم والاستعداد له، فحين تفكِّر في شراء هديَّـة لأحـد أصدقـائك، فإنـك ستفكر بمـا سيروق لصديقك، وستتخذ قرار الشراء بناء على ذلك. وستفكِّر بعد ذلك من أين تشتري الهديَّة ثم توفير المال اللازم لذلك، وكل هذا يحتاج إلى التخطيط حتى تصل إلى المتجر وتقوم بعملية الشراء. لكي تتخذ أنجع القرارات، يجب أن تفكِّر مليَّاً، وتجمع المعلومات، وتحللها وتحدد الروابط بينها: كأن تربط بين ولع أحد أقاربك بالقراءة وكثرة تنقُّله بالقطار، ما يجعلك تستنتج أنَّه يحتاج إلى تطبيق يعينه على القراءة الإلكترونيَّة، ثم تدبِّر المال اللازم لشراء التطبيق وتبحث عن البائع المناسب، وتفاضل بين الشراء الإلكتروني وبين الشراء التقليدي، ثم تشتري القارئ المناسب وتهديه لقريبك. وكل هذه العمليات للتفكير فيما سيكون، ووضع البدائل والسيناريوهات المناسبة، كلها أنماط للاستبصار الاستراتيجي للمستقبل.



وكما يستخدم الأفراد الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل، تستخدمه المؤسَّسات كي تنافس، وتنمو، وتزدهر. ويحضرنا هنا تاريخ شركة «موتورولا» التي بدأت بتصنيع أجهزة الراديو الخاصَّة بالسيارات. في عام 1947، أنتجت الشركة أول دفعة من أجهزة التلفاز واستمرَّت في إنتاج تلك الأجهزة حتَّى عام 1974: وهو العام الذي باعت فيه مصنع التلفزيون. لكن ربع القرن الذي يفصل بين البدء بإنتاج أجهزة التلفزيون وبين بيع هذا القطاع يدل على أنَّ اتخاذ قرار البيع لم يكن قراراً متسرعاً أو وليد اللحظة، بل جاء نتيجة دراسة أخذت في الاعتبار ما يشهده سوق الراديو والتلفزيون من تغيرات، فضلاً عن تقدير حجم استثماراتها في قطاع الأجهزة الإلكترونيَّة مقابل ما ستحقِّقه من مكاسب. فالافتراض المبدئي هو أن المؤسَّسة اتخذت قراراتها بناءً على رؤية واضحة لما يجب، أو يمكن أن يكون عليه النجاح المستقبلي. ومع هذا قد يبدو الأمر مخاطرة غير محسوبة، رغم أنَّ المؤسَّسة قامت بالبحث ودراسة ما هي مقدمة عليه، وما تخطط لتحقيقه من نجاحات. الجدير بالذكر أن الاستشراف الاستراتيجي يعتمد على عدد من الآليَّات والعمليَّات التي تمكّن الأفراد والمؤسَّسات من جمع المعلومات بطرق منظَّمة ومن مصادر متعدِّدة: كأن تربط بين مجموعة من الاتجاهات الجديدة المحرِّكة للتطوُّر في عدَّة قطاعات، مثل قطاع الصناعات الإلكترونيَّة كما حدث مع موتورولا، وتفاعل بعضها مع بعض، ومن ثم الربط بينها بهدف استيعاب التوجُّه العام للسوق. وتُسهم الآليَّات المذكورة في رسم إطار ذهني يمكن الانطلاق منه لتحديد الأهداف، ثم تشكيل الرؤى ووضع استراتيجيَّات قصيرة ومتوسِّطة المدى، مما يؤهِّل القادة لاتخاذ قرارات سليمة، لبناء مستقبل مشرق لمؤسَّساتهم. وهذا يعني أنَّ ممارسة الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل يشجِّع القادة على استقاء واستيفاء المعلومات من مصادر متعددة، والتعاون مع كل الأطراف لتنفيذ الخطط والاستراتيجيَّات.



متى نتجنب استشراف المستقبل؟

هناك حالات يجب عدم استخدام الاستشراف الاستراتيجي فيها، وهي:

- عدم قدرة المؤسسة على التعامل مع نتائج الاستشراف وتوظيف معطياته؛ فالاستشراف الاستراتيجي يقتضي التنفيذ والتطبيق.
- صعوبة تحديد ذوي المصالح والمعنيين والمستفيدين.
- غياب القيادة القادرة على دعم الاستراتيجيَّة وتفعيل التغييرات المنبثقة عن الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.
- عدم توافر الوقت والعنصر البشري اللازمين لتنفيذ خطط الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.
- عدم وضوح الأهداف التي تريد تحقيقها مما يزيد من صعوبة طرح التساؤلات المطلوبة لتشكيل الرؤى ووضع الخطط.

> «البصيرة نعمة إلهية، أمَّا التفكير فهو خادم مطيع، لكنَّنا نعيش في عالم يُقَدِّر الخَدَم أكثر من النِّعَم».
>
> ألبرت آينشتاين

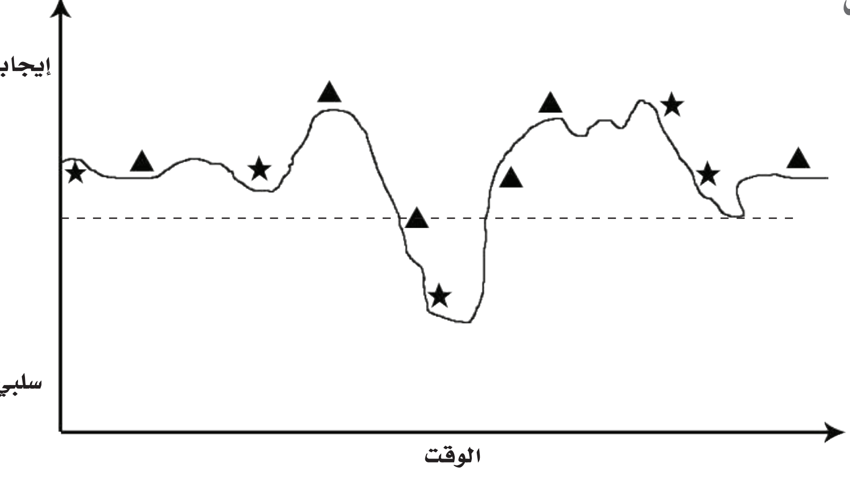
أدوات الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل

لولا التغيير المستمر لقام الأفراد باستنساخ الماضي ليديروا المستقبل، ولكن ذلك ليس كذلك في عصرنا الحالي ولم يكن في سابق العصور. لا يستطيع الأفراد حلَّ مشكلات المستقبل والتعاطي مع قضاياه بنفس الأسلوب الذي استخدموه في الماضي؛ فلا أحد يعرف التحدِّيات التي ستواجهه في المستقبل، مما يُحَتِّم البحث عمَّا يقدِّمه المستقبل من فرص، محاولين الحذر من المخاطر، أو تحييد آثارها السلبيَّة على الأقل. فالبحث عن الفرص ومحاولة تجنب المخاطر محوران مهمَّان للاستبصار الاستراتيجي.



الأداة الأولى: تتبَّع رحلة عمرك

يعدُّ تتبُّع الإنسان رحلة عمره من خلال رسم بياني يوضِّح مواطن قوَّته ونقاط ضعفه (أو نقاط النجاح ونقاط الفشل)، فضلاً عن تحديد ما اختاره، وما تمَّ فرضه عليه أمراً في غاية الأهميَّة: إذ يسهم في جعله يتذكَّر ما اتخذه من قرارات وأيُّها كان مصيريّاً. يساعدنا مثل هذا التدريب على فهم طرق تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، وتضعه على أوَّل الطريق لفهم شخصيَّته، وبالتالي نحو تفعيل الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل.



رسم بياني لرحلة العمر

ارسم خطّاً بيانيّاً يعكس مراحل النجاح والفشل في حياتك بحيث تعبِّر أولى نقاط الخطِّ عن لحظة مولدك. تلي ذلك اختياراتك أو قراراتك التي اتخذتها بإرادتك وعبِّر عنها بشكل «مثلَّث»، وعبِّر عمَّا يحدث لك من أمور خارجة عن إرادتك بـ «نجمة». هذا يعني أنك ستضع نجمة في بداية الرسم البياني لتعبِّر عن يوم ميلادك. ليس في هذا الرسم صواب أو خطأ. بعد أن تنتهي من التشكيل البياني، انظر إلى الخطِّ الذي رسمته وتأمل مسار حياتك عبر طرح الأسئلة التالية:

- متى استخدمت الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل؟
- ما نتيجة الاستشراف الاستراتيجي في رأيك؟
- ما الذي تراه مصدراً للفخر في حياتك؟
- ما أهم درس تعلَّمته في حياتك؟
- متى كنت تشعر بأنَّك في قمة نشاطك وحماسك؟
- أيُّ الأحداث كانت أكثر تأثيراً عليك ولماذا؟
- ما القيم التي ساهمت بشكل أساسي في تشكيل رحلة عمرك؟
- كيف أثَّرت الأحداث في تكوين قيمك؟
- ما أهمُّ طرق التعلُّم في حياتك؟
- كيف تغيِّر سلوكك بمرور الوقت؟
- هل كنت إيجابيّاً أم سلبيّاً في مسيرة حياتك؟
- ما الذي تعلمته وعرفته عن نفسك؟

الأداة الثانية: رحلـة البطل

تعدُّ رحلة البطل أداة للتأمُّل والتفكير تساعدنا على الخروج من دائرة الذات ومعرفة إلى أين وصلنا؟ وإلى أين نمضي؟ إذ يقضي القادة والمديرون الجديرون وقتاً طويلاً في التأمُّل وهم يفكرون في تقييم رحلتهم وتصحيح مسارهم. وينطبق هذا المبدأ أيضاً على المشروعات والمؤسَّسات. فمن آليات استشراف المستقبل أن يكرِّس الإنسان وقتاً من حياته للتأمُّل وفهم ذاته، لأن التأمُّل يُمَكِّننا من تحقيق الوعي بالذات. كما يساعد التأمُّل على تطوير مهارات القيادات في إدارة المؤسسات والمشروعات المتطوِّرة ومواجهة الظروف المتغيرة واستباقها أو التوافق معها والاستجابة لها. كما يساعدك على التخلص من الأفكار والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تحول بين القائد ومؤسسته من جهة، وبين التطوُّر والمنافسة والنجاح من جهة أخرى.

مراحل رحلة البطل

1. **نداء المغامرة:** هذه هي النقطة أو البداية التي يدرك فيها الإنسان حتميَّة التغيير، وأن عليه اتخاذ مسارات وقرارات حاسمة ومختلفة في حياته.
2. **رفض النداء:** في بعض الأحيان تكون استجابة الإنسان لنداء المغامرة سلبيَّة، وذلك بسبب الخوف أو الالتزام بواجب ما، أو الشعور بعدم الأمان أو عدم الكفاءة، أو لأي سبب يمنعه من تغيير وضعه الحالي، إما برفض ضغوط التغيير أو تأجيلها.
3. **الدعم الخارجي:** حين يبدأ البطل رحلته ويلتزم بها، يبدأ باستحضار موارده ومصادر الدعم المتاحة له، شعوريّاً أو لا شعوريّاً. فقد يلجأ إلى معلِّم أو مرشد أو مدرب أو صديق، أو يعيد قراءة كتاب أثَّر في حياته، أو يستعين ببيت خبرة استشاري بطريقة رسمية.

4. **عبور المانع الأوَّل:** يحدث هذا حين يلقي البطل بنفسه في لجَّة المغامرة (كأن يبدأ مشروعاً جديداً) تاركاً خلفه كل ما يتخطاه من عوائق وقوانين وحدود وقيود تحول دون خروجه من حالة الركود والاسترخاء.

5. **بطن الحوت:** وهي المرحلة التي تستحكم حلقاتها حول البطل، فيشعر بالضغوط وضيق الطريق، وقد يشعر بالاختناق أو العزلة عن ذاته وعن عالمه. ولكن البطل يخرج من هذه المرحلة أكثر قوة، حيث يتجاوز ذاته وعالمه القديم، ويعبر إلى ذات وعالم جديدين.

6. **طريق المحن:** يواجه البطل في هذا الطريق كثيراً من المحن والمشكلات التي تؤهِّله للتحول إلى شخص جديد. قد يخفق البطل في بعض محاولاته فلا يجتاز كل الاختبارات التي لا تأتيه فرادى، وإنما في جماعات. فالأزمة تولد أزمات، والمشكلة تخلق مشكلات.

7. **مقابلة القوَّة الفائقة:** في هذه اللحظة يقابل البطل إنساناً أو عملاً أو فرصةً أو يجد مكاناً أو تحدياً جميلاً يحتويه ويدفعه قدماً. قد ينبع مثل هذا الحبِّ الجارف من داخل البطل فيتوقَّف عن لوم نفسه، ويبدأ بقبول نفسه والتوافق مع عالمه ويندفع بقوة شغفه وقوة اندفاعه إلى تغييره.

8. **القوى السلبيَّة:** تتمثَّل القوى السلبيَّة في كلِّ ما يغري البطل بالتخلي عن هدفه والبحث عن بديل أو طريق جديد، وغالباً ما يكون المسار الجديد هو الأسهل وليس الأفضل.

9. **التصالح مع الذات:** يحدث هذا حين يعترف البطل لنفسه أو لمعلميه ومستشاريه أو لجمهوره بأخطائه، مما يساعده على التخلُّص من عقبات النجاح الداخلية ويعطيه دفعة جديدة للنضج والنمو.

10. **التسامي وبلوغ المجد:** حين تتراجع احتياجات ودوافع البطل الماديَّة، لتنتصر المثاليات والأخلاقيات والقيم الإنسانية؛ يشعر بالسلام والحب والسعادة ويتسامى فوق الواقع، وتصبح منطلقاته فلسفية وإنسانية، لا سطحية وفردية.

11. **الهروب إلى الأمام:** قد يضطرُّ البطل إلى الهروب بما حقَّقه من مكاسب، رغم كلِّ ما توليه القوى المضادة من اهتمام بتلك المكاسب ومواصلة تعظيمها. فتحقيق مستثمر لأرباح طائلة في مشروعه، يتحول إلى ضغوط نحو الدخول في مشروعات جديدة وطرق مجالات غير مطروقة. تتمثَّل الضغوط الخارجيَّة في المساهمين، والشركاء، والبنوك... إلخ)، وقد تكون الرحلة الجديدة أكثر خطورة من سابقتها ومملوءة بعدد كبير من العقبات والتحدِّيات.

رحلة «أنجيلا ميركل»

وُلدت أنجيلا كاسنر» (والمعروفة حالياً باسم أنجيلا ميركل) في مدينة هامبورج الألمانيَّة عام 1954، ونشأت في «تملين» في ألمانيا الشرقيَّة.

وقد شهدت رحلة حياتها المراحل التالية:

◆ **نداء المغامرة:** انخرطت «ميركل» في حركة الشباب الألمانية، وتجلَّت مهاراتها القياديَّة حين أصبحت أميناً عاماً لحملة الحشد والدعاية الخاصَّة بالحركة.

◆ **بطن الحوت:** مرَّت «ميركل» بهذه المرحلة مع تداعيات سقوط حائط «برلين» عام 1989، فوجدت نفسها في خضم سلسلة من التغيرات المتسارعة والمذهلة.

◆ **طريق الصعاب:** دخلت «ميركل» مجال السياسة لأوَّل مرَّة عام 1989 حين انضمَّت إلى الحزب الديمقراطي الألماني في ألمانيا الشرقيَّة آنذاك. تلا ذلك تنظيم أوَّل انتخابات ديمقراطيَّة في ألمانيا الشرقيَّة، وتمَّ اختيارها نائباً للمتحدِّث الرسمي للحكومة الجديدة. بعد الانتخابات التالية لتوحيد ألمانيا، انتخبت «ميركل» لعضويَّة البرلمان، وبعد مرور فترة قصيرة، عيَّنها المستشار الألماني السابق «هيلموت كول» وزيرة للمرأة والشباب في حكومته، ثمَّ وزيرة للبيئة والسلامة النوويَّة في عام 1994. بعد هزيمة حكومة «كول» عام 1998، واجهت «ميركل» تحديات أصعب كونها رئيسة لحزب المعارضة المحافظ.

◆ **الهروب إلى الأمام:** في عام 2005، فاز حزب «ميركل» في الانتخابات وأصبحت أوَّل مستشارة لألمانيا الاتحاديَّة، وما زالت تقود حزبها وترأس الحكومة الألمانية حتى الآن.

◆ **السيادة والتوازن:** لم تترك «ميركل» السلطة منذ تبوَّأت منصب المستشار الألماني عام 2005، غير أنَّ هذه المرحلة لم تكن نُزهةً لطيفةً أو رحلة استجمام، بل كانت مملوءة بالمخاطر والتحديات في مواجهة المعارضة، والأزمات الاقتصادية؛ وعلى رأسها أزمة الدين الأوروبي، فضلاً على تنصُّت وكالة الأمن القومي الأمريكيَّة على هاتفها الشخصي، وغير ذلك من الأزمات السياسية المتعاقبة.

تعتبر قصَّة «ميركل» نموذجاً حيًّا لرحلة البطل لأنَّها شخصيَّة عامَّة يعرفها الجميع، ومع ذلك فإن هدفنا من تتبع نقاط وتحولات الرحلة ليس الحكم عليها بالنجاح أو الفشل، وإنما لاستخلاص الدروس والعبر واكتشاف علامات الطريق الطويل التي حددت معالم الرحلة. لقد استطاعت «ميركل» خوض الصعاب وغامرت واتخذت الكثير من القرارات التي شكلت تحولات جوهرية وأحدثت تأثيراً عميقاً في ألمانيا وأوروبا والعالم. إلا أن المهم هو التفكير والتأمُّل واستلهام الدروس المفيدة في رسم خرائط المستقبل.

رموز استشراف المستقبل: الثعالب والقنافذ والنسور

يرمز القنفذ إلى الإنسان المولع بالوضوح: القنافذ هم من يهوون المشكلات القابلة للحلّ، ويفضّلون الاستماع للقصّة من طرف واحد، ويروقهم استخدام أدوات للتعامل مع المشكلات وحلها بسرعة وسهولة. ولهذا فإن القنافذ يمقتون الغموض والتعقيد، ويتحاشون الفوضى، ويتجنَّبون التغيير. القنفذيون مغرمون بالتفاصيل؛ ومن ثمَّ يعينون مديري أعمال أكفاء. ولكنهم يثقون أكثر من اللازم بالمستقبل، فيرتكبون الأخطاء في تأويل الأحداث الجارية. ومع ذلك تبقى المؤسَّسات في حاجة إلى الجانب الإيجابي من أسلوب القنافذ في التفكير وفي إدارة شؤونها اليوميَّة. فالولع بالوضوح مع الاهتمام بالتفاصيل والنزوع لحل المشكلات بسرعة هي نتائج طبيعية للإيجابيَّة والمرونة.

> «الثعلب يعرف الكثير، أما القنفذ فيعرف شيئاً واحداً عميقاً».
>
> **أرخيلوكاس**
> **شاعر من القرن السابع قبل الميلاد**

بالمقابل، تتسم الثعالب بالتردد وسرعة الضجر. فالأشخاص «الثعالب» مولعون بتجربة كلِّ ما هو جديد، وإعادة ترتيب الأفكار، وتجميعها بشكل يعطيها قيمة جديدة ويجعلها أكثر نفعاً. الثعالب تعشق التحدِّيات والمشكلات المعقَّدة التي تبدو دائماً وكأنها لا حلول لها. ولذا فإن «الثعلبيين» يستمتعون بحل الألغاز، ومواجهة حالات الفوضى والتعقيد، والعمل في بيئات غامضة وظروف غير مؤكدة وفي ظل الضغوط.

الثعالب لا تميل إلى التعميم، أو تجميع المعلومات من مصادر مختلفة. فهي تفكِّر في كلِّ شيء: في القرارات وكيفيَّة اتخاذها، وفيما تعلَّمته وكيف تعلَّمته، وفي الأفكار ذاتها وكيفيَّة الوصول إليها. ولذا تحتاج المؤسَّسات إلى الثعالب كي يفتحوا أمامها آفاقاً جديدة ويخلقوا المزيد من الفرص: فالثعالب هم مديرو الابتكار، والتسويق، وهم من يقدمون الاقتراحات الجديدة ويتخذون القرارات غير المتوقعة.

إضافة إلى سلاسة القنافذ، وابتكار الثعالب، تحتاج المؤسَّسات إلى رؤية النسور. النسور تحلِّق عالياً فترى كلَّ شيء بوضوح، ولأنَّ المستقبل سلسلة متوالية من الأحداث، تستطيع النسور أن ترى الماضي، والحاضر، والمستقبل بحكم موقعها، فحين تقع عيون النسر على الفريسة من علٍ، تراه يغيِّر اتجاهه ويعدِّل مساره تمهيداً للانقضاض عليها، وهو في كلِّ هذا لا يحيد بنظره عن الفريسة، بل يتابع حركتها في الزمان والمكان حتى يظفر بها.

دراسة حالة: مطعم «الدافوديل»

كان مطعم «الدافوديل» في «إنجلترا» داراً للسينما شُيِّدت عام 1992 في مدينة «شيلتهام»، وتمَّ تجديدها وتحويلها إلى مطعم عام 1998. وحين ضربت الفيضانات غرب إنجلترا عام 2007، غرق المبنى ولحقت به أضرارٌ جسيمةٌ، ولم يعد في المدينة ماء أو كهرباء. توقفت كل الأعمال في المدينة وتم إجلاء كل سكَّان تلك الضاحية، غير أنَّ استجابة «الدافوديل» للأزمة كانت مختلفة ومفاجئة للجميع. كانت إدارة المطعم قد لاحظت التغيرات المُناخية وتوقعت أن تتعرض المنطقة للفيضانات التي كانت في السابق نادرة الحدوث. في فيضان سابق، أغلق المطعم لمدة أسبوعين؛ ولأنَّ المطعم كان داراً سينمائية، فقد كان صاحبه «مارك ستيفنز» قد قرر أن يجمع ماء المطر ويخزِّنه، ويستخدم المياه المجَّمَعة في تنظيف المطابخ، وفي المغاسل والحمَّامات، حتى لا يضطروا إلى الإغلاق حين تسوء أحوال الطقس.

وهكذا لم يكن المطعم بحاجة إلا لمولد كهرباء وشراء المياه النقية لأغراض الطهي والشرب فقط. لم يتردد «ستيفنز» وفريقه بلا راح هو وفريقه يبتكرون ويبدعون، فعمل على شراء المخازن المجاورة له، وتوسع في أعماله وحولها إلى مخازن للأطعمة، وتصنيع الأطعمة نصف المطهوَّة؛ فزادوا إنتاجهم من كل شيء إلى ضعفين وأحيانا إلى ثلاثة أضعاف. ونظراً إلى التجربة الأولى، فقط ابتكروا طرقاً للتخزين تقيها من الفيضان، وفكروا في إنتاج أغذية لا تحتاج إلى تبريد ويمكن استخدامها لفترات طويلة. وهكذا أصبحت لديهم مساحات أكبر للطبخ والتخزين، وتحولت الأطعمة نصف المطهوَّة إلى سلعة نادرة في أوقات الفيضان وعند اضطراب الأحوال الجوية. لم يحقق «الدافوديل» أرباحاً طائلةً من بيع ما لديه من مخزون ورصيد مستقبلي، لكنه كسب ولاء العملاء، وأصبح هو المكان الوحيد القادر على خدمة سكان الضاحية في أوقات الطوارىء. بمقياس الحجم، يعتبر هذا المطعم مشروعاً صغيراً أو متوسِّطاً، ولكنه بالمقاييس الاستراتيجية يعتبر مشروعاً فعالاً وجاهزاً للأزمات قبل وقوعها. فقد استطاع من خلال استشراف المستقبل أن يفكر ويحلل ويضع الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة، ومن ثم اتخاذ أفضل القرارات لتحقيق أهداف عظيمة لم يتخيلها أحد.

السفر إلى المستقبل

يتمحور استشراف المستقبل حول مساعدة الأفراد والمؤسَّسات على اتخاذ أفضل القرارات وتنفيذها بما يضمن النجاح المستدام، وهذا يعني تجديد وإعادة بناء المؤسَّسات استناداً إلى خمسة معايير تمَّت الإشارة إليها في كتاب «تجاوز الأزمات»، وهي:

- البصيرة (جمع المعلومات)؛
- الخيارات؛
- الأدوات؛
- القيم الكامنة؛
- ثقافة المؤسسة وتاريخها المعلن.

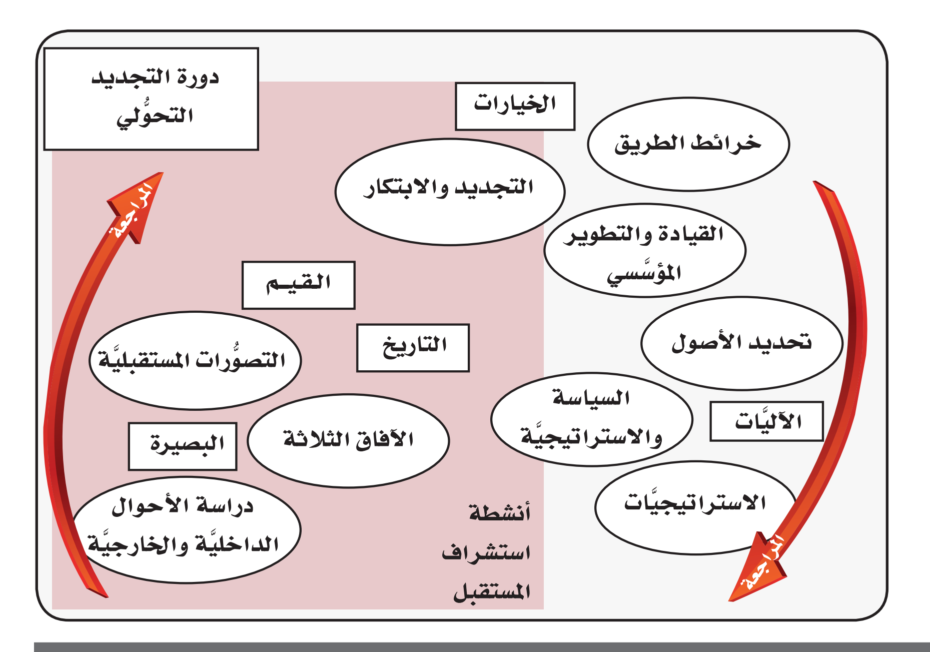
علماً بأن تجديد المؤسَّسات يمكن أن يبدأ بأيٍّ من المعايير الخمسة التي تشكِّل مع بعضها دورةً متكاملةً للتجديد والتطوير المؤسَّسي؛ ولكن لا يمكن الاستغناء عن أيٍّ منها في عملية التطوير الخلاق. في مرحلة إعمال البصيرة تتمُّ دراسة ظروف المؤسَّسة الداخليَّة والخارجيَّة لمعرفة وضعها وموقعها في السوق. ويمكن معرفة المزيد عن الظروف المذكورة باستخدام آليَّة «السفر الذهني» في الزمن، مما يسمح برسم صورة للمستقبل، ووضع تصوُّرات لها واستيعاب ما قد يحدث حينها، وأيٌّ من الاتجاهات الجديدة يجب التركيز عليه. ويمكن لهذا أن يتضمَّن الأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة والفرص السانحة. وبدراسة المعطيات التي يتمُّ الحصول عليها، تتم دراسة الخيارات التي يُرَجَّحُ نجاحُها في المستقبل من خلال طرح الأسئلة التالية:



- ماذا على المؤسَّسة أن تفعل كي تضمن نجاحاً طويل المدى؟
- كيف تَتَجنَّب المخاطر التي قد تواجهها المؤسَّسة؟
- كيف نزيد الفرص السانحة ونستثمرها؟
- ما الذي ينبغي على المؤسَّسة أن تتوقَّف عن فعله؟
- ما الذي ينبغي على المؤسَّسة أن تغيِّره؟

تحتاج المؤسَّسة إلى الابتكار والتجديد لتطوير ما ينبغي عليها عمله أو التغيير في خطوط إنتاجها، وخدماتها، وعمليَّاتها، مما يُحَتِّم عليها رسم خرائط طريق لتوضيح الخطوات التي يجب البدء بها، وما يجب عليها استبعاده كي تحقِّق أهدافها.

تعدُّ قيم المؤسَّسة وتاريخها من أهمِّ معايير تجديدها، إذ توجِّه القيم المؤسَّسة نحو مجال عملها والاستراتيجيَّة التي ستنتهجها في اتخاذ قراراتها. أمَّا تاريخ المؤسَّسة، فيعرف مجموعة القصص التي ترويها وتحكيها وترسلها حاملةً رسالتها، ومشروعاتها، وإنجازاتها كمن يعرف الآخرين بنفسه بمساعدة آليَّات التغيير ودراسة البيئة المحيطة وسوق العمل. والمهم هنا هو أن يتواءم تاريخ المؤسَّسة مع قيمها واستراتيجيَّاتها حتَّى تنجح في تجديد نفسها؛ ولذا يعدُّ تاريخ المؤسَّسة بمثابة اللُّحمة التي تربط قيم المؤسَّسة، وبصيرتها، وخياراتها بعضها ببعض.



> «يصنع المستقبل من يستعد له اليوم».
>
> مالكولم إكس

الإعداد للمستقبل

تحتاج المؤسَّسات إلى إجراء دراسات متعمِّقة على بيئتها المحيطة كي تحسِّن ممارسة الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل. ولا يتطلَّب الأمر إنفاق مبالغ طائلة، وإنما قضاء بعض الوقت مع فريقك عبر جلسات العصف الذهني واستخلاص دروس واستنباط أفكار جديدة كما حدث مع «مارك ستيفنز» ومطعمه الشهير.



ففي معهد متخصص في استشراف ودراسات المستقبل مثلاً، يمكن إجراء الدراسات ووضع التنبؤات وإجراء التحليلات في مجالات متعددة تشمل:

- الشخصيات العظيمة وما يميِّزها.
- الاتجاهات والأفكار الاقتصاديَّة الجديدة.
- التقنية المتقدمة ومتغيراتها.
- الصحَّة والعلوم.
- التفكير الاستباقي وإدارة التغيير.
- المعادن والكائنات التي قد تصبح نادرة.
- الاستدامة.
- مناجم البيانات واستخداماتها المستقبلة.
- مستقبل صناعة النشر.
- تكرار الكوارث الطبيعيَّة والتغيُّر المناخي
- تغيُّر موازين القوَّى في الشرق والغرب.
- الطاقة المتجددة والنظيفة.
- ندرة المياه.
- الطباعة ثلاثيَّة الأبعاد.

رسم الخريطة

الخرائط من أهمِّ أدوات رسم وملاحظة أنماط التغيير واتجاهاته، وكذلك العلاقة بين مختلف الاتجاهات وكيفيَّة تأثير بعضها في بعض، إضافة إلى إضفاء المعاني على هذه وتلك، مما يساعدك على تحديد كل ما يحتاج إلى التغيير في مؤسَّستك وإحداث هذا التغيير بطريقة فعَّالة. حين يشترك فريق العمل في رسم خريطة طريق للتغيير، فإنه يُعنى بجمع المعلومات التي يكمل بعضها بعضاً، ثم يضع تصوُّراً لما قد يكون عليه المستقبل؛ ومن ثم تحديد الصعوبات وكيفيَّة التعامل معها؛ إمَّا بتعديل المسار أو تغيير الاتجاه كُليَّةً.

يلي تحديد ما يحتاج التغيير إلى ربط الاتجاهات الجديدة بالواقع القائم في مؤسَّستك. قد تكون توجُّهات السوق غير واضحة في الوقت الحالي، مما يحول دون تكوين صورة كاملة لعالم الأعمال. وعليك هنا



استكشاف البيئة المحيطة، وطرح العديد من التساؤلات لاستخلاص المعلومات التي تعبر عن اتجاهات السوق كما يلي:

- ضع قائمة بأسماء منافسيك، واتجاهات السوق الواضحة والمشوَّشة، ثمَّ سل نفسك: كيف ستؤثِّر هذه الاتجاهات على منافسيك؟
- كيف تبدو دورة التجديد المؤسَّسي لديك؟
- من هم عملاؤك وكيف تصنِّفهم؟
- كيف تتغير الأبحاث وما اتجاهاتها وهل يفرض هذا التغيير توسيع دورة التغيير المؤسَّسي أم تقليصها؟
- هل السوق في حالة اضطراب أم نشاط أم سكون؟
- ما المهارات والقدرات التي يحتاج إليها موظَّفوك وتناسب شخصيَّاتهم؟
- كيف ستتعامل مع الأعباء الخارجية والقيود واللوائح والقوانين الداخلية والخارجية؟

الفوضى

يعرِّف الفيلسوف «راسل أكوف» الفوضى بأنَّها «مجموعة المشكلات المتشابكة والمعقدة بشكل يجعلها تبدو غير قابلة للحل». ولذا يعتبرها الخبراء من الحالات المزمنة والمركبة التي تشبه الأمراض الخبيثة. إلا أن التعريف الصحيح من وجهة نظرنا هو أن «الفوضى مجموعة من المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف». وفي سياق استشراف المستقبل، فإن الفوضى تسدُّ الطريق الذي نسلكه باتجاه المستقبل، وتعرقل مسيرتك أو تبطىء حركتك وتؤخر وصولك إليه.

وتعتمد الفوضى في تأثيرها على مزيج المشكلات التي تكونها وتركيبة كلِّ مشكلة وكيفيَّة تفاعل المشكلات بعضها مع بعض، أو كل منها على حدة. وهذا يعني أنَّك لا تستطيع التخلُّص من الفوضى، لكنَّك تستطيع إدارتها: حيث إنَّ محاولة التخلُّص من الفوضى تماماً تُفضي إلى مزيد من الأزمات. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ المشكلات لا تنفصل عن الفوضى؛ فمهما كانت طبيعتها، فإن المشكلات تبقى جزءاً لا يتجزَّأ من منظومة مشَوَّشة يتعذَّر معرفة أبعادها ويستحيل التنبُّؤ بطريقة عملها.

كما يزيد حجم الفوضى جرَّاء تعقيد المشكلات؛ فمن شأن التعقيد أن يُفاقم التفكير المتشظِّي وغير المترابط، الأمر الذي يجعلك غير قادر على إدارة الفوضى لأنَّه يحرمك من التفكير الجمعي أو حتى ممارسة العصف الذهني، وهنا يصبح التعقيد مرعباً وغير قابل للتحكُّم، مما قد يُحَوِّل محاولة استعادة السيطرة على الأمور إلى شكل من أشكال الاسترخاء والسلبية والنزوع إلى حلِّ المشكلات الهامشية، كل منها على حدة وبشكل منفصل.

يجب أن يفهم قادة المؤسَّسات طبيعة الفوضى، كي يتمكَّنوا من إيجاد حلول لها عبر تداولها وتناولها بالتحليل والفحص مع فرقهم وبمشاركة كل المعنيين، لكي يرسموا خريطة طريق للخروج من مآزق الفوضى التي يواجهونها، واضعين التصوُّرات والخطط للتعاطي معها وإدارتها.



تطبيق في إدارة الفوضى

- صف نوعاً أو شكلاً من الفوضى التي تواجهك واتفق على هذا الوصف مع فريقك.
- تخيَّل كيف سيبدو المستقبل بعد أن تنجحوا في إدارة الفوضى!
- ماذا فعلتم لتحقيق تلك النتائج الإيجابية؟

هذا هو ما نسميه تفكيراً تباعدياً (أي أنَّك تتخيَّل ما سيكون عليه المستقبل كي تدير الحاضر بالشكل الذي تروم أن يكون مستقبلك عليه). كيف رتَّبت أفكارك؟ ما الذي يجب إحرازه لتصل إلى المستقبل المنشود؟

- اختبر التحدِّيات وحدد الإجراءات اللازمة لمواجهتها قبل أن تبدأ بتنفيذ خططك، كي تتحاشى الوقوع في الأزمات.
- ماذا تعلَّمت من الفوضى؟

العملة المشفَّرة

تُعرّف العملة المشفرة أو «المعمَّاة» بأنها عملة افتراضيَّة يُستعاض بها عن العملات الماليَّة بهدف الحفاظ على أمن المعاملات الماليَّة والتجاريَّة (بمعنى أنَّ مخترع العملة المشفَّرة يستخدم الاستشراف المستقبلي لضمان أمن التعاملات الماليَّة). لقد ابتكرت أوَّل عملة معمَّاة عام 2009 وأطلق عليها اسم «بيت كوين». ويضاف إلى كون العملة المعمَّاة طريقة جديدة لشراء البضائع، فإنها تساعد على الشراء من دون اللجوء إلى وسيط مثل المصارف أو بطاقات الائتمان، مع الاحتفاظ بالثقة القائمة بين البائع والمشتري؛ لأنها تضمن توافر التمويل لدى المشتري، وضمان وصولها إلى البائع من دون مشاكل. ونظراً إلى استبعاد «بيت كوين» للوسطاء، فإن الباعة والمشترين لا يدفعون سوى مصاريف نقديَّة زهيدة. ورغم كونها عملة متاحة للتداول، فإنَّها معتمدة، ومؤمَّنة، وممولّة لنفسها. هذا يعني أنَّ «بيت كوين» تستخدم نفسها لدفع نفقات التداول الإلكتروني الذي تتمُّ التعاملات من خلاله. ومن ثمَّ، لا تتطلَّب «بيت كوين» مصاريف عالية مثل رسوم البنوك والمصارف وغيرها من المؤسَّسات الائتمانيَّة.

هذا لا يعني أنَّ العملات المعمَّاة بلا مشاكل؛ إذ تحيط بها مجموعة من المشكلات مثل عدم ثبات قيمتها، وعدم وضوح موقفها القانوني، فضلاً عن سهولة استخدامها والأحجام الكبيرة التي يمكن التعامل بها، مما حتم إعادة النظر إلى تلك العملة من أساسها. غير أنَّ مسألة استخدام العملة المعمَّاة في حدِّ ذاتها أمر مربك، واتجاه مالي قد يحدث انقلاباً في مجال التعاملات الماليَّة والتجاريَّة. ويرجع هذا إلى ثلاثة أسباب:



1. تسمح العملة المعمَّاة بالدفع المباشر لأي شخص في أي مكان وفي أي وقت. فهي تتيح لمن لا يملكون حسابات مصرفيَّة فرصة الدفع السهل والسريع في جميع أنحاء العالم من دون الحاجة إلى دفع رسوم مصرفيَّة كبيرة.
2. تفتح مجالات الدفع الإلكتروني مقابل البضائع زهيدة الثمن، من دون أن يُضطر المستهلك إلى دفع رسوم إضافيَّة على ما يشتريه.
3. تجعل التعاملات الصغيرة أكثر سهولة حين لا تكون هناك رسوم مصرفيَّة: كأن تتيح لك فرصة شراء ما تحتاج إليه فقط ولو كان منتجاً واحداً بثمن معقول، دون الحاجة إلى دفع اشتراك (كأن تشتري كتاباً بثمن زهيد أو جريدة دون دفع اشتراك سنوي لدار النشر).

وأحدث العملات المعمَّاة هي «دارك كوين» و«أورورا كوين» المتوقَّع أن تسهِّل المعاملات الماليَّة بشكل أكبر، لكنَّنا لا نزال في حاجة إلى الاستشراف الاستراتيجي للتعاطي مع ما قد تُحدِثه من إرباك لنماذج الأعمال، واستكشاف الفرص التي ستتيحها، ومن ثم وضع خطط لتحاشي المخاطر التي قد تنشأ عن استخدام تلك العملات.

دراسة حالة

كيف تكتشف مؤسَّسات تكنولوجيا المعلومات العالميَّة قيمة العملاء

رسَخ في ذهن كبار المديرين في إحدى مؤسَّسات تكنولوجيا المعلومات أنَّ نشر السلوك الإيجابي داخل المؤسَّسة سيرفع قيمة أسهمها. كانت المؤسَّسة تخطِّط لطرح أسهمها في سوق الأوراق الماليَّة في المستقبل القريب، فطلبوا منَّا تصميم ورشة عمل عن «استكشاف التميز» لمساعدتهم على معرفة تقييم العملاء للمؤسَّسة، وأطلقوا على ورشة العمل اسم «تقدير مواطن القوى ونشرها».

شارك في الورشة بعض العملاء، والشركاء، والمورِّدين الذين حاولوا استقراء ما يفكِّر فيه الناس، وما يعجبهم من أعمال المؤسَّسة وما يروق للعملاء والمورِّدين. ثم وضع المشاركون تصوُّراً لما سيكون عليه مستقبل المؤسَّسة طبقاً لما تبادلوه من قصص ومواقف وحالات، ما مكَّنهم من تحديد مجموعة من العمليَّات والتحسينات الضرورية للتميز والتي تحتاج إلى (تقدير وترسيخ ونشر). وقد تمَّ نشر اكتشافاتهم وتوصياتهم في جميع فروع المؤسَّسة عبر العالم لمشاركة ما تعلَّموه من خلال شبكة المعلومات الداخليَّة في المؤسَّسة.

روى لنا أحد العملاء قصَّة بعنوان «مشاركة الأعباء»: فحين كان يخطِّط للاستثمار في أحد الأجهزة، كان يواجه صعوبات في التمويل، وكان مدير المبيعات المسؤول عن حسابه يساعده على الوصول إلى طريقة تناسب كليهما لشراء النظام دفعة واحدة، دون تقسيط. حدث هذا في تسعينيَّات القرن الماضي حين كان التمويل أقلَّ مرونة ممَّا هو عليه الآن. روى العميل هذه القصَّة اعترافاً منه بفضل مدير حسابه في مشاركته أعباء تمويل شراء الجهاز. ترتَّب على ذلك أن خصَّصت المؤسَّسة جائزة للتميُّز يستطيع العملاء، والشركاء، والمورِّدون ترشيح من يعتقدونه أهلاً لها، كما تمَّت مشاركة القصص مع العملاء المحتملين ونشرها على موقع المؤسَّسة. وهكذا وجد فريق المؤسَّسة هذه الأعمال محفِّزة ومشجِّعة للجميع، ما حدا بفريق المديرين التنفيذيِّين إلى دعمها بقوة.

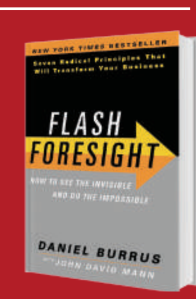
نخلص من الطروحات السابقة إلى أنَّ المؤسسات مثل الأفراد تحتاج إلى التفكير الاستراتيجي واستشراف المستقبل، وأنَّ مسؤولية ذلك تقع على عاتق قادة المؤسسات أولاً، لكنها لا تقتصر عليهم. ورغم أن للاستشراف مناهجه وأدواته وخبراته، إلا أنَّ له مداخل سهلة ونماذج بسيطة متاحة للجميع؛ وهي مداخل وأساليب لا تحتاج إلى موارد ضخمة، أو ذكاءات عبقرية. بل تحتاج إلى جهود منظمة وقيادة حقيقية وثقافة مؤسسية، تؤمن بأن الخطط الاستراتيجية والرؤية المستقبلية هي أساس استدامة المؤسسات وتفوق المجتمعات.

كتب مشابهة:



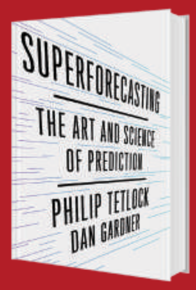
Thinking about the Future
Guidelines for Strategic Foresight.

By Andy Hines
and Peter Bishop. 2015



Flash Foresight
How to See the Invisible and Do the Impossible.

By Daniel Burrus. 2011



Superforecasting
The Art and Science of Prediction.

By Philip E. Tetlock
and Dan Gardner. 2015

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 04 423 3444
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

MBRF_News
MBRF_News
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
www.mbrf.ae

qindeel_uae
qindeel_uae
qindeel.uae
qindeel.ae













استكشاف الحياة:

جائـــزة نـــوبـــل فــي الــطــب

من ٢١ فبراير– ٢١ مارس ٢٠١٦

مدينة الطفل، حديقة خور دبي

EXPLORING LIFE:

THE NOBEL PRIZE IN PHYSIOLOGY OR MEDICINE

21st February- 21st March 2016

Children's City, Dubai Creek Park

















#NobelMuseum #متحف_نوبل

MBRF_News MBRF_News

mbrf.ae www.mbrf.ae



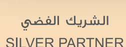
PARTNERS الشركاء

الشريك الذهبي
GOLD PARTNERS





الشريك الفضي
SILVER PARTNER





الشريك اللوجستي
LOGISTICS PARTNER



شريك السيارات الحصري
TRANSPORTATION PARTNER



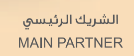


الناقل الرسمي
AIRLINE PARTNER



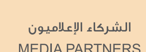


الشريك الرئيسي
MAIN PARTNER

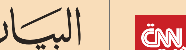




الشركاء الإعلاميون
MEDIA PARTNERS





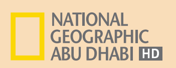












NATIONAL GEOGRAPHIC ABU DHABI HD



